

REVISTA DE  
DIREITO  
MERCANTIL  
industrial, econômico  
e financeiro

21

128

25028

Publicação do  
Instituto Brasileiro de Direito Comercial Comparado  
e Biblioteca Tullio Ascarelli  
do Departamento de Direito Comercial  
da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

Ano XLI (Nova Série)  
outubro-dezembro/2002

TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DE SÃO PAULO  
BIBLIOTECA

 **MALHEIROS  
EDITORES**

Divisão Geral  
P.D.M.  
Participações  
Teoria da Empresa  
p. 199-223

# Textos Clássicos

## DO SISTEMA ACIONÁRIO — UMA ANÁLISE NEGOCIAL

WALTHER RATHENAU

### Relato breve sobre Walther Rathenau e sua obra: “A Teoria da Empresa em Si”

NILSON LAUTENSCHLEGER JR.<sup>1</sup>

*“Die Ausführungen von Rathenau über die Bedeutung des Mehrheitsprinzips in der Generalversammlung der Aktiengesellschaft führen ihn über dieses hinaus zum Schutz des Unternehmens an sich gegenüber der Mehrheit in der Generalversammlung.”<sup>2</sup>*

Fritz Haussmann, *Vom Aktienwesen und vom Aktienrecht*, 1928.

Não se trata a presente tradução de um simples texto histórico, porém de um retrato vivenciado dos problemas relativos às empresas em um período turbulento da história européia, um texto marcado pela cor da realidade e pela forma elegante e complexa de seu discurso sobre questões que ainda hoje, em maior ou menor grau, nos perturbam. Não seria, porém, adequado ou mesmo tolerável que a publicação de tal texto deixasse de ser acompanhada de breve relato sobre o seu autor e sua obra, pois que deste depende a real compreensão de seu valor. Tais considerações

não devem, entretanto, exceder o essencial, pois, do contrário, o sabor de sua leitura seria indevidamente despojado.

Como político, industrial, filósofo e escritor, entre outras coisas, Walther Rathenau era um homem conhecido tanto pela pujança e elegância de raciocínio, como pela contradição de idéias e de comportamento. Nasceu na cidade de Berlim em 1867 como filho de um conhecido industrial judeu, Emil Rathenau, e de Mathilde (nascida Nachmann). O pai, Emil Rathenau, constituiu em 1883 a *Deutsche Edison-Gesellschaft*, a qual, em 1887, teria sua denominação alterada para *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft* (AEG) e iria marcar a carreira profissional e intelectual de seu filho para a posteridade. Entre 1886 e 1889 Walther Rathenau estuda física, química e filosofia em Berlim e Estrasburgo. Muito

1. Fica registrado aqui o meu agradecimento profundo à CAPES/DAAD pelo apoio à pesquisa.

2. “As considerações de Rathenau sobre a importância do princípio da maioria na assembléia geral da sociedade por ações o conduzem à proteção da empresa em si frente à maioria na assembléia geral.”

cedo, já em 1889, obtém o seu título de doutor em Berlim com tese sobre a absorção de luz nos metais. Entre 1889 e 1890 realiza e conclui estudos sobre construção de máquinas e química na Faculdade Técnica de Munique (*Technische Hochschule München*). Em 1892 trabalha como funcionário na área técnica da *Aluminium-Industrie AG*, na Suíça. Entre 1893 e 1898 conclui, como gerente, a fábrica de eletroquímicos *Bitterfeld* fundada pela AEG. Publica, em 1897, *Höre, Israel! (Ouça, Israel!)*, no qual exorta a população judaica à assimilação. Em 1899 é nomeado diretor da AEG como chefe da área de estações centrais. Em 1902 deixa a diretoria da AEG para adentrar a *Berliner Handels-Gesellschaft* e, em 1904, retorna à AEG como membro de seu conselho de supervisão (*Aufsichtsrates*). Entre os anos de 1907 e 1908 realiza duas inspeções na África para elaborar propostas para a futura política colonial alemã. Tais propostas foram publicadas em seu trabalho *Reflexionen (Reflexões)*. Em 1910 atua, de forma indireta, como mediador na segunda crise do Marrocos, entre a família *Mannesmann* e um consórcio franco-germânico. Em 1911 atua como conselheiro do Tesouro Imperial (*Reichsschatzamt*) na questão do monopólio imperial sobre a eletricidade. Em 1912 assume a presidência do conselho da AEG em meio da discussões sobre a sucessão de seu pai no conselho. Publica entre os anos de 1912 e 1917 seus estudos sócio-políticos e filosóficos *Zur Kritik der Zeit (Crítica dos Tempos)*, *Zur Mechanik des Geistes (Mecânica do Espírito)* e *Von kommenden Dingen (Coisas Pósteras)*, este último considerado sua principal obra na área. Com a eclosão da guerra em 1914, W. Rathenau aponta para a necessidade da distribuição de matérias-primas e como chefe do departamento de suprimentos de guerra no Ministério da Guerra prussiano organiza a economia de guerra alemã. Tal passagem da sua vida irá marcar profundamente suas reflexões posteriores sobre a economia alemã. Em 1917 publica o trabalho aqui apre-

sentado *Vom Aktienwesen — Ein geschäftliche Betrachtung (Do Sistema Acionário — Uma Análise Negocial)*. Uma primeira publicação da coletânea de seus trabalhos ocorre já em 1918. Em 1921 deixa oficialmente o governo. Em 1922 é nomeado ministro das relações exteriores e em junho do mesmo ano é assinado por dois membros pertencentes a um grupo de radicais de direita (*Organisation Consul*).

O estudo de Walther Rathenau sobre o sistema acionário (*Aktienwesen*, em oposição ao direito acionário, *Aktienrecht*), pode ser — e é — classificado com um clássico do direito acionário, um clássico que busca na relação entre economia e direito as suas respostas. Claro que tais respostas causaram, e causam, muitas vezes, um sentimento claudicante entre a certeza da afirmação e a negativa da realidade que se transforma. Exatamente por esta razão o opúsculo já foi transformado em objeto de muitas investigações e trabalhos sobre a obra de Rathenau e sua importância. Não é objetivo deste relato dar continuidade à faina. Entretanto, não podemos nos furtar à rápida explicitação das principais controvérsias tocadas em tal estudo de Rathenau.

Uma das mais plausíveis explicações para o inconfundível e indelével caráter do opúsculo que Walther Rathenau dedicou às sociedades por ações constitui-se, por outro lado, em principal elemento da sua crítica: a relação entre economia e direito, entre ser e dever-ser. Com base em suas experiências como membro de conselho, ilustradas em relatos viris e com muita cor das discussões em assembleias gerais e no conselho de supervisão (órgão semelhante ao nosso conselho de administração, porém com diferenças importantes na competência e composição), Rathenau procura extrair a partir da economia a substância da empresa ou da sociedade por ações. Identifica como modelo a grande empresa e com base em tal modelo critica o modelo legal e a forma de interpretar as relações de força na sociedade por ações. Com uma descrição minuciosa e muito próxima da reali-

dade à época, inclusive sobre os desfavores da guerra, apresenta o que chama de substituição de conteúdo (*Substitution des Grundes*) da sociedade por ações, isto é, a mudança do conteúdo, aqui as relações econômicas, sem que haja a mudança da forma, aqui a regulamentação da sociedade por ações.

Tendo a grande empresa como base as determinantes da economia, conclui pela preponderância da maioria — algo muitas vezes não compreendido — e pela importância da empresa em si (*Unternehmen an sich*), como centro de convergência dos interesses dos acionistas, da sociedade e do Estado. É controverso, ainda hoje, se sua concepção da empresa em si (*a enfant terrible* do direito societário, nos dizeres de Laux, ob. cit., infra) não seria uma pura e simples reação contra os excessos da democracia acionária pela qual se almejava a limitação dos poderes dos acionistas frente à administração, limitação esta que legitimaria com a proteção de interesses próprios da empresa, algo, à época, inadmissível.

Tal percepção da natureza da empresa — a partir da sociedade por ações — terminou por criar, assim, as bases para o desenvolvimento da chamada teoria institucionalista da empresa (hoje muito associada à questão da responsabilidade social!) e por influenciar (ou justificar) — ainda que seja muito controverso — o regime das sociedades anônimas alemãs especialmente a partir de 1937 e a criação de uma particularidade quase insólita da legislação alemã (hoje tematizado no Brasil pela reforma de 2001): a participação de trabalhadores no conselho de supervisão (*Aufsichtsrat*).

Outra questão relevante que surge do trabalho de Rathenau é a relação de poder entre os acionistas e o tratamento dos minoritários. Com ilustrações fortes e contundentes da realidade prática das assembléias caminha para o pleito de refreio do poder dos minoritários, não em seu conjunto, mas como indivíduos, em benefício da empresa. Tal pleito encontra sua base não só na percepção por Rathenau da importância da

empresa em si, mas também da separação entre controle e propriedade, na profissionalização da administração (o que levou Rathenau a ser citado mais tarde por Berle e Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932; cf. Laux, ob. cit., infra, p. 86). Sua árida categorização entre acionistas minoritários empresariais (*Unternehmensaktionäre*) e acionistas minoritários oportunistas (*Gelegenheitsaktionäre* ou, em tom crítico, *Obligationäre*) deixa ainda hoje marcas para a discussão da proteção das minorias e sua real composição (i.e., qual minoria protegemos?), especialmente por conta da questão da profissionalização de tais minorias e o debate sobre a preponderância do valor do acionista (*shareholder value*) e os princípios de governança corporativa.

Por último, não podemos deixar de apontar como relevante o debate sobre o modelo da grande empresa, visto quase que como uma vocação econômica da mesma, para a conformação do direito acionário e sobre o grau de influência das determinantes econômicas no mesmo. Com a leitura do texto de Rathenau fica a indagação sobre a extensão e forma que o modelo da grande empresa deve encontrar ressonância na lei acionária, especialmente quando nos confrontamos com o atual debate sobre o controle do poder de mercado e, até mesmo, o favorecimento dos pequenos e médios negócios.

Como fonte bibliográfica para os que queiram aprofundar a discussão, pode-se citar os seguintes trabalhos, nos quais se encontraram outras referências: na Alemanha, atual e bastante detalhado, o trabalho de Frank Laux, *Die Lehre vom Unternehmen an sich — Walther Rathenau und die aktienrechtliche Diskussion in der Weimarer Republik* (Duncker & Humblot, Berlim, 1998); no Brasil, o trabalho de Calixto Salomão Filho, *A Sociedade Unipessoal* (Malheiros Editores, São Paulo, 1995, particularmente ao discorrer sobre a teoria institucionalista da empresa). O texto também se encontra traduzido para o ita-

liano sob o título "La realtà della società per azioni — Riflessioni suggerite dall'esperienza degli affari" (em *Rivista delle Società*, 1960, pp. 912 ss., com uma inte-

ressante introdução à obra e vida do autor), e onde podem ser encontradas outras referências bibliográficas sobre a sua obra e vida.

### DO SISTEMA ACIONÁRIO — UMA ANÁLISE NEGOCIAL<sup>1</sup>

WALTHER RATHENAU

Em maior medida que outras economias industriais européias, a alemã é resultado e produto do capital associado. Sendo uma economia jovem e rapidamente pujante não pôde, assim, seguir os tranquilos passos da riqueza familiar. Tinha que se impor à extrema concorrência da técnica e produção em massas estrangeiras e, portanto, se apoiar na totalidade do patrimônio nacional, escolher a forma da sociedade anônima ou, melhor dito, da associação econômica, e conquistar a riqueza dos capitalistas por meio de ações ou participações, e a fortuna dos poupadores por meio de debêntures.

Não se pôde manter a empresa familiar em parte por razões sociais, pois uma classe superior da população recém enriquecida e que se espalha, muda impacientemente de geração em geração seus anseios e tarefas, e em parte porque o conceito da indústria moderna pressupõe crescimento acelerado e exige investimento duradouro, o qual o núcleo familiar não poderia suportar. O quadro de empreendimentos familiares que durante décadas permanecem praticamente do mesmo tamanho, como se apresentava até pouco tempo atrás na Suíça, França, Bélgica e, em parte, Inglaterra, e que no passado se apresentava também para nossa economia como forma desejável de trabalho persistente e baseado exclusivamente na qualidade, pressupõe grandes proporções de terra, constância de tecnologia ou posição de vantagem semelhante ao monopólio para a produção ou distribuição, e fracassa praticamente em todos os lugares perante os imperativos da eco-

nomia mundial. Para a atividade econômica alemã baseada no trabalho assalariado no sentido de processamento ou beneficiamento de matérias-primas estrangeiras, a forma de empreendimento pessoal restou praticamente sem aplicação. Por meio da força do inconsciente, entretanto, a antiga, e posteriormente fictícia, concepção da forma constante da empresa pessoal e sem crescimento, tal como alguma outra antiga concepção dos alvares do empresariado que restou como teoria, permaneceu viva para a opinião pública e determinante para o processo legislativo e jurisprudência.

Denominei em outros escritos como *substituição de conteúdo* (*Substitution des Grundes*) o fenômeno pelo qual todas as organizações humanas com o passar do tempo podem ser atingidas: a organização contém o seu nome e características peculiares de sua realidade original, inobstante suas condições, freqüentemente seus objetivos e sua constituição interna tenham se modificado, semelhante ao que acontece a uma concha de marisco abandonada, na qual gerações de outros seres encontram sua morada. Também foi atingida por tal fenômeno a sociedade comercial (*Wirtschaftsgesellschaft*): ela é em sua atual constituição algo totalmente diferente daquilo que seus progenitores e legisladores ocidentais, franceses, belgas e ingleses, quiseram e criaram.

Muitas das sociedades por ações francesas, as quais trazem o nome de sociedade anônima, ainda se aproximam suficientemente da figura antiga. Um número limitado de comerciantes, cerca de sete ou dez, decidiam constituir em conjunto uma empresa que supera os meios de cada indivíduo ou traz consigo riscos aos quais não querem expor o seu patrimônio. Encontram-

1. Tradução de Nilson Lautenschleger Jr., da edição de 1917, intitulada *Vom Aktienwesen — Eine geschäftliche Betrachtung*, Berlim, S. Fischer Verlag.

se no tabelião e constituem a sociedade anônima, cujo capital está dividido em valores aproximados de ações, de forma a se permitir, de acordo com as condições de cada um, contribuir mais ou menos. Garante-lhes a lei o direito de alienar ou legar tais participações em partes. Entretanto, tal direito não lhes é importante, pois tencionam, de forma preponderante, manter por toda a vida a participação na sociedade.

Para administrar o próprio e comum negócio sem fiscalizar uma gerência externa, constituíam um organismo, que denominam conselho de administração (*Verwaltungsrat*), e não conselho de fiscalização (*Aufsichtsrat*). Pertencem ao mesmo todos os participantes importantes, com exceção daqueles que não querem interagir. Também, anteriormente raro, um estranho, por vezes um especialista em determinada área. Tais administradores — na Inglaterra denominados diretores — são os verdadeiros encarregados do negócio. Encontram-se semanalmente, ou com maior freqüência, se necessário, em reuniões e discutem todos os acontecimentos. Contratam um secretário, para pôr a termo os protocolos, e um gerente que age como mandatário para os negócios do dia-a-dia, em geral com poderes bastante limitados. Se vier um negociante no meio da semana para fazer sugestões, então, será recebido, se não estiver presente nenhum administrador, pelo gerente e, após muita conversa, consolado com a próxima reunião da administração. Se o espectro de negócios cresce, então, os membros da administração se tornam delegados. Comparecem, assim, diariamente ao escritório e participam por algumas horas do trabalho diário. Quando do término de cada exercício os administradores preparam um relatório para os sócios que não participam da administração, são desonerados e recebem a remuneração, que depende do resultado e corresponde preferencialmente ao trabalho realizado.

Tal confortável forma de administrar pressupõe condições que eram freqüentes no início da época da mecanização e se tor-

naram raras nos países com robusto desenvolvimento, Estados Unidos da América e Alemanha. Pequenas e médias empresas, cujos negócios podem ser controlados semana a semana em poucas horas, negócios imutáveis, do tipo da mineração, fábricas especiais, bancos provincianos, que conseguem sobreviver anos a fio com os mesmos meios de trabalho e métodos, raramente se confrontam com perigos repentinos e iminentes ou têm de tomar decisões primordiais com rapidez, negócios, cuja natureza não impõe a necessidade de crescimento, da ampliação da organização, da multiplicação do capital: tal quadro transitório entre a forma pessoal de empresa e atual empresa obrigada à produção em massa pode-se manter em maior número somente nos países ocidentais. Sua incapacidade de dominar as exigências técnicas da grande empresa e de resistir à concorrência com a forma de trabalhar dos americanos e alemães, contribuiu para a divisão econômica da Europa com efeitos mundiais.

Não foi criada pelos alemães, ao certo, a forma da grande empresa, como, de fato, encontrar formas não era, em geral, nossa tarefa e obra histórica, mas, sim, preencher tradicionais recipientes com novo conteúdo intelectual. Os bancos, as ferrovias, as sociedades coloniais, empresas municipais francesas e inglesas, mais tarde as corporações americanas, foram os modelos que copiamos, modificamos, e, em certa medida, melhoramos. Com o período de crescimento do último quartel do século anterior tornou-se a Alemanha o país dos grandes empreendimentos europeus. Mediante tal crescimento tornamo-nos capazes, ou mesmo obrigados, a empreender a atual guerra. Sob outro fundamento, porém, não poderíamos ter retirado da pobreza de nosso solo o direito a uma posição de potência estatal. Teríamos permanecido uma área econômica em retrocesso e inferior à austríaca. Não deve ser esquecida, aqui, a colaboração das nossas finanças, que, claro, em legítimo interesse, porém, com consideração e audácia, abriu os caminhos do

capitalismo para a grande empresa, na medida que acostumou o país aos novos títulos, sobretudo às obrigações, e, divergindo da tradição ocidental, reestruturou as instituições bancárias em bancos industriais, os quais ofereciam espontaneamente seus próprios recursos à economia produtiva.

Foi no caminho da empresa familiar e da empresa de sócios (*Familien- und Sozienunternehmung*) para a grande empresa que surgiu a substituição de conteúdo para as sociedades comerciais, seus órgãos, seus estabelecimentos e formas de administrar. Entretanto, nem a ciência, nem o processo legislativo ou mesmo a jurisprudência tomaram conta de tal mudança interna da razão de ser e da forma de atuar. Somente de uma série de constantes e reiterados conflitos, aceitos como ocasionais ou arbitrários, toma ciência a opinião pública. Tais conflitos ocorrem em assembleias gerais, processos e relatórios de comércio. Eram observados quase que somente por interessados e alguns juristas, e, sobretudo, julgados de acordo com o tradicional entendimento.

A administração de uma grande empresa supera com relação à extensão do trabalho e pessoal e à rápida mudança das atividades, os governos de um pequeno país de hoje e de um grande país de cem anos atrás. Desconheço qualquer época ou local da terra, incluindo-se os Estados Unidos da América, onde, ao longo dos anos, seja realizado, em igual medida, trabalho de administração e comando diário com a mesma velocidade, segurança, responsabilidade, como ocorre na administração das nossas grandes empresas. Tal atividade se diferencia do trabalho dos homens de Estado pela eliminação de instâncias que atrapalham, pela necessidade de decisões mais ágeis e pela indivisibilidade da responsabilidade. Diferencia-se do antigo trabalho nos negócios pela extensão das áreas e constante mudança das tarefas e problemas e pela ferreamenta de administração da organização.

Tal forma de trabalhar concentra sua perigosa dificuldade no problema da unici-

dade da política e gerência. O contato constante dos administradores é dificultado pela pressão do trabalho diário. Reuniões regulares podem tratar somente do que é mais necessário e essencial e, em regra, somente do acontecido. Pessoas capazes de visualizar todas as áreas da economia (tecnologia, produção, administração, finanças e comércio) são raras.

Como decorrência de tais condições, a substituição de conteúdo teve de atingir toda a construção formal, estrutural e administrativa da grande empresa e reestruturá-la sob a superfície de um nome e institutos que continuam existindo, da forma a seguir.

1. Não cabe, há muito tempo, a responsabilidade da empresa ao conselho de administração, denominado pela lei alemã, em obscura decisão de mudança, conselho de supervisão. Cabe ainda, porém, ao mesmo uma série de antigas responsabilidades que se tornaram irrealizáveis. Muito mais nas mãos da diretoria fica a integral administração das grandes empresas, incluindo-se alguns poucos mandatários, que por alguma razão formal não pertencem à diretoria, mas ao conselho de supervisão de uma sociedade e permanecem à disposição do diretório para colaborar por meio de mandato especial.

Se o conselho de supervisão quiser tomar conhecimento — nem se fale em aconselhar — somente dos mais importantes negócios de uma grande empresa, então, não seriam suficientes reuniões diárias permanentes, quer dizer, todos os dias, inclusive aos domingos, vinte e quatro horas por dia, pois mesmo um diretor, na medida que conhece seu trabalho, consegue resolver somente negócios importantes, que assim ocorrem em um período de trabalho de oito horas diárias e com um diretório composto por cinco pessoas. Não se menciona, aqui, nem mesmo o fato de que uma pessoa externa possa controlar um trabalho tão rápido quanto possa executá-lo um trabalhador constante e especialista, com experiência e dotado de seus conhecimentos técnicos.

cos e pessoais. Um conselho de supervisão que quisesse cumprir com suas obrigações legais, precisaria, então, dividir-se — o que a lei não reconhecesse — e colocar os seus membros o dia todo frente a frente com os respectivos diretores. O conselho de supervisão se transformaria, portanto, em diretoria, certamente com menos preparo e experiência e, quando, contra as expectativas, a diretoria original permitisse sua duplicação por meio de um espelho crítico, então seria necessário criar-se um órgão para, de acordo com a lei, controlar novamente a instância de controle dissolvida.

Soa singular quando se torna claro em ementários dos tribunais superiores que tais fatos e suas necessidades internas são desconhecidos das autoridades judiciais, que estão muito mais convictos que todo membro do conselho de supervisão deveria não só tomar ciência de todos os negócios importantes da sociedade, mas também atuar como conselheiro em tais negócios.

Não é outra a situação com relação à fiscalização e revisão dos livros e balanços, na medida que um grande empresa disponha de um sem número de filiais e fábricas com contabilização separada. Com um simples número de cem filiais, sem contar com a separação geográfica e mesmo a distância intercontinental, a revisão acurada do resultado do exercício não poderia ser finalizada em um ano.

Quais atividades permanecem, então, para o conselho de supervisão, quando suas principais responsabilidades, não somente a tarefa original de gerir a empresa, mas também a obrigação legal de controlar e supervisionar os negócios languescem? Perdeu sua justificativa de existir com a substituição de conteúdo?

Creio que não. Primeiro, age, por mais estranho que possa parecer, por meio de sua existência. Como os ingleses outrora diziam de suas frotas: *in being*. Tem um poder especial o existir de uma instância legal, ainda que passiva, um poder, de certo, que não pode ser sobrevalorizado. Portanto, não é

paradoxal, como possa parecer, quando na Prússia, no país das responsabilidades nominais, muitas vezes foram premiados pelo sucesso aqueles em cujo nome conquistou-se o mesmo, não obstante, tenham participado somente com o fato de não ter impedido tal sucesso. Por outro lado, condiz com a verdade o entendimento de que poderes pessoais em excesso possam ser resguardados de decisões impetuosas com a introdução de uma instância inibidora, como uma instância parlamentar. E tem sido afirmado algumas vezes que a presente guerra poderia ter sido evitada se não só o serviço diplomático e dinástico, mas também o conselho parlamentar tivessem conduzido as negociações.

Supondo-se a eliminação de tal instância, que o gerente da grande empresa sabe ter poderes para exigir revisão e explicação, até mesmo recusar o seu consentimento, e da qual pode esperar, por outro lado, o apoio em situações, negociações ou conclusão de negócios difíceis, então, torna-se clara a vantagem da sua simples existência: estabilidade (*Stetigkeit*).

Também, acrescente-se aqui a atividade pessoal que a cada indivíduo de tais círculos está determinado e, quase invariavelmente, disposto a realizar, não obstante não tenha nada a ver com a atual redação da lei. Uma atividade que os gerentes em crescente medida utilizam e em muito maior medida poderiam utilizar.

O conceito do grande acionista perdeu sua importância perante a grande empresa, cujo capital é medido em dezenas, sim, centenas de milhões. Os grandes acionistas não pertencem aos conselhos de supervisão destas sociedades, não mais na mesma proporção que antigamente. Também, o mau hábito dos primórdios do grande capitalismo, de eleger favorecidos, amigos, prebendeiros, aposentados e pessoas renomadas, praticamente foi extinto. Hoje compõem tal círculo preponderantemente financistas, como garantidores de emissão dos valores e fiduciários dos acionistas, ex-diretores, conhecedores do negócio, especialistas ju-



ríficos e técnicos, grandes industriais de setores próximos ou similares, fornecedores ou clientes. Como a grande empresa não é um organismo econômico para si, como representa uma junção no todo econômico do país e até mesmo do mundo, precisa das cooperativas federais e amígdas, da informação direta, tempestiva e adequada, da visão, sim, da influência sobre setores próximos. Não pode tolerar que outros empreendimentos nacionais e estrangeiros mais bem aliados lhe tomem as fontes. O círculo de consultores que ela está autorizada, obrigada e capacitada a eleger, pode e deve compor-se dos melhores administradores. Em tais círculos o trabalho individual, quando não é restringido à participação em raras e grandes reuniões, mas, sim, cultivado e conduzido, leva a importantes resultados, tanto importando, se abrange pareceres, informação, relacionamentos, financiamento, criação de trabalho, experimentação, negociação ou qualquer outro tipo de ajuda. Quase sempre estes trabalhos voluntários, que podem ser dirigidos e confiados somente a homens de confiança, amigos e conhecedores da empresa, são aceitos com alegria e abnegação, pois passam a imagem aos executivos de colaboração e responsabilidade pessoal. Existem inúmeros membros de conselhos de supervisão que dedicam todo o seu tempo disponível para a empresa de forma espontânea e sem qualquer pretensão especial, e, de fato, exatamente para estas atividades descritas, que a lei não lhes exige, enquanto as atividades exigidas tornaram-se irrealizáveis.

Todavia, a participação do conselho de supervisão assume importância fundamental para a existência da empresa, quando ocorrem crises nos negócios ou na administração. Com o passar dos tempos as empresas conseguem se livrar da primeira raramente, da segunda nunca.

Com a redução da produção e, assim, dos resultados da sociedade por culpa da gerência ou das circunstâncias, recai automaticamente a responsabilidade e o peso do trabalho sobre o conselho de supervi-

são. O caso descrito a pouco como teórico ocorre: o conselho de supervisão torna-se automaticamente diretoria. Reuniões, antes tranqüilas, quase cerimoniais, mostram um quadro novo. Contrastes aparecem, discute-se sobre pessoas e coisas de forma intensa nas comissões e deliberações especiais. O presidente ou um outro membro experiente assume de fato a administração e comando dos negócios até que ocorra, por meio da mudança dos postos de comando ou por meio de reorganização e reestruturação, a melhoria, ou, no caso de ser insuperável, a dissolução.

Crises de administração podem ocorrer a qualquer tempo, também em tempos tranqüilos nos negócios, em razão — o que tem ocorrido até o momento — de desavença na diretoria ou — o que é inevitável — da saída de membros decisivos da diretoria. Nunca é insolúvel a questão da sucessão, pois exatamente quando membros fortes e de personalidade são simplesmente insubstituíveis no contexto de sua forma independente de trabalhar, existe o problema e a tarefa da sucessão organizacional de reequilibrar resultado e ação e por meio da mudança de gerações trazer simultaneamente a mudança de ambiente para a estrutura viva. Como ações políticas e negociais não são menos pessoais que a criação artística, na medida que também têm por objetivo a realização de uma visão interior, torna-se a questão pessoal da administração uma questão sobre o destino da empresa. Um Estado poderoso pode, como demonstra a experiência do tempo, se alimentar durante uma geração de suas forças acumuladas. Uma empresa privada, ainda que a mais promissora, iria à derroca em poucos anos em razão de uma administração equivocada. Tal questão da sorte da liderança é, porém, a tarefa mais importante e de maior responsabilidade do conselho de supervisão. Seu conhecimento do ser humano e seu poder organizacional serão submetidos a esta prova de tempos em tempos.

Quando se observa este conjunto de obrigações, conclui-se que a transformação

da sociedade comercial em grande empresa alterou, em realidade, a posição do conselho de supervisão, elevou, porém, sua importância, mais do que estreitou. Somente um círculo de economistas e administradores poder estar à altura de tais tarefas. Com isto, não é dito, que todo aquele que realmente pertence a tais círculos possui, sem exceção, as características necessárias. Todavia, tratamos aqui da natureza da estrutura e não sobre os problemas dos casos específicos. Portanto, como todo membro livre de um órgão público pode subtrair-se a suas obrigações, também pode um membro do conselho de supervisão abusar de sua posição de prebendeiro. Se isto ocorre em proporções preocupantes não pode constatar em quase trinta anos de experiência. Todas as nossas estruturas econômicas estão preparadas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento e se confrontam com reestruturações. Não parece adequado considerar, no atual sistema, a natureza e o tratamento da estrutura de supervisão simplesmente como inconveniente e os seus membros como perniciosos e parasitas da economia, como ocorre por vezes na literatura corrente.

Duas questões devem ser apresentadas neste contexto: a remuneração dos cargos do conselho de supervisão e a cumulação de tais cargos.

Como vimos, a atividade dos membros é sobremaneira de parecerista e consultor. Exige experiência e autoridade. Considero prejudicial em qualquer área pagamentos exagerados em prejuízo da renda nacional, mesmo quando se reconhece a maestria e singularidade de um trabalho. Mesmo o pagamento de pensão realizado pela comunidade a ricos herdeiros pelo simples fato de existirem, parece-me, como já exposto em outros trabalhos, não ser incontestado. Em nossa economia, entretanto, como, provavelmente, em todas, no futuro, obras-primas de consultoria e criação, não importando se nas áreas artística, científica ou econômica, não podem ser realizadas por uma remuneração mínima. Um pintor ex-

perimentado não cobraria em horas os seus desenhos, tal como não um conhecido médico a sua consultoria ou um grande advogado o seu parecer, muito menos disponibilizariam seus trabalhos contra o pagamento tarifado, pois em tais trabalhos, feitos aparentemente sem esforço, não existe um simples valor do trabalho, mas, sim, o resultado de uma luta de vida, cujas condições, esforço, riscos e sucesso à parte da economia e do mundo, muitas vezes em contradição com as mesmas, houveram de ser administradas e dominadas. Não seria justo com o economista, o qual igualmente investe toda a sua experiência acumulada, arrisca seu nome e sua posição pública, negar o valor de seus conselhos e idéias e não remunerar sua atividade em medida maior, como se aproximasse do trabalho de um colaborador fixo. Não há dúvida também que em alguns casos da atualidade o valor da remuneração supera e muito o valor do trabalho, sendo que isto ocorre exatamente naquelas empresas que graças a uma feliz situação e período não dão muito trabalho para seus consultores. Exatamente estes casos saltam aos olhos e provocam equívocos, pois os paradoxos, passíveis de explicação simples a partir do que foi dito, ninguém quer evidenciar: que a empresa florescente paga muito por pouco esforço e que a doentia paga pouco por muito esforço. Muitas vezes, porém, surgem muitas obrigações administrativas que nos leva à questão da cumulação.

Não é uma tarefa orgânica e, por isso, criticável, a participação concomitante na administração de sociedades disparatadas e heterogêneas. Somente o financista que tem de se preocupar com milhões e tem responsabilidade moral não pode furtar-se a tais obrigações. Ele agirá bem, assim, se dividir com seus companheiros de tal forma que cada um possa visualizar uma área determinada da economia. Um industrial consciente deve ter muito cuidado para evitar que sua atividade principal seja prejudicada ou dividida, deverá recusar toda tentativa e todo pedido que o distancie da sua

própria área de trabalho. Não conseguirá, todavia, evitar a cumulação de obrigações administrativas, quando sua indústria é do tipo que incentiva o financiamento e a fiscalização de novos empreendimentos.

Isto é, porém, uma característica da grande empresa: a criação de novos empreendimentos. A concorrência e a racionalização dos processos produtivos leva ao fato de que a produção, da matéria-prima até o requintado produto acabado, ocorre sob a premissa de reduzir ao máximo o lucro intermediário, o transporte e perdas, e de ser, ao máximo, fiscalizado de forma padronizada. A lei da produção em massa exige a descentralização organizada da distribuição. A criação de produtos paralelos exige elaboração. A técnica que se desenvolve continuamente obriga à organização das necessidades claudicantes: o electricista torna-se empresário de centrais elétricas e de ferrovias, pois se exige a prova da aplicação concreta de suas teorias.

Cada uma destas atividades leva à criação de novos empreendimentos, pois a especificidade das áreas, as diferenciações geográficas, a forma especial da indústria e a reunião dos recursos opõem-se à centralização. A empresa se expande para um grupo, para um conglomerado, vivencia a continuidade em terceira ou quarta gerações. A unidade da administração deve ser, porém, mantida por meio de união pessoal. Se há a possibilidade de transferir a atividade de fiscalização a mandatários e criados de menor expressão e mais longínquos, os quais também devem ser controlados por meio de uma certa coordenação, surgem cumulações de funções administrativas semelhantes àqueles dos nossos órgãos públicos centrais, os quais também têm de contar com a subdivisão e expansão de seus departamentos e subdepartamentos. Tal situação organizacional somente representa um risco, quando, de forma precipitada, sem avaliação da coesão interna, sem força de organização, sem conhecimento do ser humano e critério econômico, são criadas estruturas não coordenadas; quando a avi-

dez por expansão desenfreada simplesmente ignora responsabilidade e decisão. Tal risco é o mesmo para homens, empresas e Estados.

2. Observamos a substituição de conteúdo, a mudança da natureza e da atividade com a conservação da forma, com a imagem das instâncias administrativas das sociedades comerciais. O mesmo ocorre, de forma menos patente, porém profunda, com o órgão vivo e controlador da empresa: na congregação dos participantes e seu órgão de decisão, a assembléia geral.

Como vimos, titular da sociedade era um pequeno número de comerciantes associados, os quais decidiram se tornar proprietários fundadores permanentes da empresa e a fiscalizar continuamente. Tencionam a continuidade dos resultados. Conflitos decorrentes de opiniões técnicas diferentes poderiam ocorrer entre eles. Conflitos basilares entre eles e a própria empresa não.

Já era existente a semente da mudança, na medida que a empresa não era pessoal. Permanecia anônima e era certamente destinada a continuar a existir mesmo quando seus fundadores morressem ou se retirassem. Por isso, eram as participações passíveis de serem legadas e transferidas. Originalmente, não se ousava pensar em uma duração de existência irrestrita, isto é, em um conceito de existência absoluta e independente dos proprietários. O direito acionário francês prescreve ainda hoje a limitação temporal calculada costumeiramente em aproximadamente 30 a 50 anos.

O comércio de ações por si mesmo começou, assim, muito cedo, na Inglaterra e Holanda no século XVII, na França no século XVIII, e com ele a agiotagem, que é, ao contrário do investimento do comerciante que participa, o ganho de capital do comprador oportunista, para o qual o seu sustento significa não a renda, mas sim a força motriz da valorização. O comércio com ações e a agiotagem são os mais perigosos dons aos quais as jovens grandes empresas estavam ligadas na sua manjedoura.

Em meados do século XIX a mecanização da indústria e do transporte evoluiu tanto que os negócios da Bolsa de Paris e em seu séquito a totalidade da camada social de novos capitalistas movimentavam-se em torno da propriedade e do comércio de ações de bancos, ferrovias, indústrias e formações coloniais. O lápis de Daumier e a pena de Balzac registraram nos arquivos da humanidade tal mundo e suas criaturas, os Macaire e os Nuzingen, e o frescor dos quadros testemunha que a antiga imagem ainda não desapareceu. Agiotas e negociadores avarentos constituíam sociedades, funcionários públicos e poetas, condessas e cocotas negociam ações. Toma o lugar do anonimato do empreendimento, o anonimato dos proprietários.

A Alemanha foi tomada após sua vitória por esta dança-de-são-vito e sofreu dez anos seguidos após a quebra de 1873. Desde então a custosa experiência e o conhecimento crescente da economia criaram um equilíbrio que dura até hoje.

Perdura ainda hoje a antiga sociedade, especialmente no estrangeiro. Entre nós somente na forma de empresas familiares e em rápida extinção. A grande empresa anônima domina a economia e quase toda empresa de médio porte é constituída para se tornar uma empresa grande. Os recursos para estas formas agigantadas de empresa podem ser reunidos, porém, somente pela comunidade capitalista. Tais financiamentos são realizados por bancos e bolsas. Grande parte das ações das grandes empresas é negociada nas bolsas, onde são diariamente cotadas. O curso movimenta-se incessantemente e toda variação dos resultados, multiplicada por 15 ou 20, aumenta ou reduz o preço.

Para o comprador há dupla esperança e duplo risco: muda o resultado, assim aumenta ou diminui sua renda, e, ao mesmo tempo, em muitos casos da oscilação, aumenta ou reduz seu patrimônio.

Tal processo não tem nenhum sentido por si mesmo. Se uma empresa é extrema-

mente dependente das conjunturas, de tal forma que no correr de 30 anos seus resultados em períodos trienais atingem cinco vezes 5% e cinco vezes 10%, então, se a administração realizar o balanço e distribuir dividendos de forma puramente aritmética, o curso se movimentará 3 anos no limite de 100 a 120% e 3 anos entre 160 e 180%. A empresa e seu valor intrínseco permaneceram exatamente o mesmo, o comprador, porém, perdeu ou ganhou de acordo com as circunstâncias a metade de seu patrimônio investido. A razão do processo está no fato de que a maioria dos homens acha praticamente impossível olhar para o futuro, não obstante todos os nossos atos levem para o futuro, bem como de que o mercado, tanto mais, inclina-se a aceitar toda situação presente como permanente.

Com isto existem duas razões que levam a comprar ações: um primeiro tipo de comprador espera o adequado rendimento por seu capital investido; um segundo tipo, o ganho de capital.

O primeiro tipo, preponderantemente dominado por aquelas grandes administradoras de patrimônio, que não estão estruturadas para a mudança constante de propriedade, iniciam com a verificação detalhada da empresa com relação as suas condições pessoais e objetivas, antes de adquirirem a participação. Publicações, relatórios, informações e descobertas próprias servem a tal propósito. Caso tenha adquirido a participação em razão da conquista de confiança na área, na atividade e em seus titulares responsáveis, então deseja manter sua propriedade, para o que, ao certo, fiscaliza e observa permanentemente. Com frequência tais acionistas são acusados pelos seus opositores, por vezes pela imprensa, de não comparecerem às assembléias gerais regularmente e de tal falta importar em incúria. Em minha longa experiência nunca percebi o desleixo ou desconhecimento dos proprietários de ações sérios. Exatamente aqueles que confiam a representação de suas participações a um banco ou um mandatário na confiança de uma aparente adminis-

tração confiável, são os proprietários que estão mais bem informados e, muitas vezes, consultores voluntários das administrações. Muitas vezes é repetida a tentativa de reduzi-los a indolentes e indiferentes pelos postulantes de segunda categoria, os quais se vêem confrontados com uma maioria na assembléia geral. Em geral pode-se afirmar que raramente ocorrem conflitos entre os acionistas permanentes, do tipo que procuram investimentos, e a administração. Os seus interesses estão, de qualquer forma, em sintonia com os interesses da empresa.

O segundo tipo, a dos acionistas especuladores, compra não para ter a propriedade, mas para revender. Interessa-lhe que os resultados da empresa aumentem e em consequência a sua cotação enquanto detiver as participações, e, preferencialmente, rápido, de forma que possa ser vendida o mais breve possível, não importando a razão ou os meios. Não interessa para o acionista oportunista o que ocorre depois. Se a situação piora para a empresa, fica aliviado, pois não vendeu muito cedo sua participação. É possível que conheça somente de nome a empresa, com cujo destino tem direito de colaborar e na qual tem direito de participar. O gerente de uma agência de banco a recomendou como "passível de subir", ou um conhecido lhe deu uma, como vulgarmente dito, dica, que o mesmo, por sua vez, recebeu de alguém que tem contato com um outro, que ouviu alguma coisa de fonte segura. Este acionista comprou algo, por vezes, com dinheiro alheio, que não sabe o que é. Não lhe passa pela cabeça que seja co-propriedade em minas, fábricas ou navios: ela o denomina de papel. Caso a esperança de aumento da cotação não seja correspondida, então, pode ocorrer que lembre de sua posição de acionista, compareça na assembléia geral como decidido inimigo da administração, sob circunstâncias, da própria empresa, cujas participações ele não encontrou tempo suficiente para se livrar. Exige esclarecimentos, acusa a administração de incapaz, adverte a administração para uma gerência mais só-

lida, como está acostumado, solicita aumento dos dividendos e se injuria, se recusado seu pedido, com a inação da maioria representada, mas ausente pessoalmente. Não é mesmo raro o caso de empresas, concorrentes mortais, enviem um acionista e com base na lei, procure obter informações que servem aos interesses contrários da empresa.

Não é necessário mencionar que toda administração deve ter a assembléia como instância superior, tem de cumprir todas as suas decisões e prestar as informações exigidas por lei. Tem, sobretudo, o dirigente da administração de respeitar o direito de cada um e considerar de forma séria cada solicitação, na medida que não contrarie de forma óbvia os interesses da empresa, não limitar explicações sem razão, mas sim estimular o debate exatamente sobre aqueles pontos que dão margem à crítica, pois nada é mais prejudicial na política e na economia que o não dito, a crítica reprimida, fatos embelezados. Claro que se torna necessário por vezes, de acordo com a situação da doutrina jurídica dominante, prejudicar o bem da empresa e seus acionistas permanentes, para não se restringir os direitos da assembléia geral ou mesmo somente dos acionistas oportunistas presentes na mesma.

Portanto, ainda que pareça estranho, nem o legislativo, nem a jurisprudência ou uma grande parte dos professores de direito, analistas econômicos ou publicistas conhecem um pouco destes processos e situações: da substituição de conteúdo que ocorreu com relação aos proprietários de empresas, dos tipos de participantes e seus interesses diametralmente opostos, a situação da administração no contexto destes conflitos. Todos estas instâncias públicas olham para as empresas ainda hoje como se estivessem na antiga forma: propriedade comum de empresários com a mesma convicção. Não conhecem nenhuma outra diferença entre acionistas que aquela entre a minoria que deve ser protegida e a maioria que tem o poder. Enquanto o direito de voto era muitas vezes condicionado em antigos estatutos à propriedade da ação por

um período de mais de um mês, tal como o direito de voto político a um período de permanência, hoje existe o costume de se permitir após dezenove dias o depósito ou direito de voto da ação comprada no dia ou até mesmo emprestada. No legítimo interesse das negociações em andamento, os publicistas tomam, muitas vezes inconsciente, partido dos acionistas oportunistas e ofendem os ausentes. O legislativo excede na proteção de minorias por meio de direito de protesto e razões de impugnação, os quais levam freqüentemente a corpulentos processos. Professores de direito exigem todo tipo de informação da assembléia soberana aos minoritários, não importando, como tal minoria está composta, e não importando se a empresa, que agora é uma empresa rentável e “pertence” a todos os seus acionistas, possa ser prejudicada. Outros interesses e opiniões que não o direito de dispor próprio da economia privada não são, até onde conheço a literatura, de forma alguma tratados.

Com relação à questão da proteção de minorias considera-se somente, com exceção do caso de lesão de direitos, que atinge não só as minorias, mas também a maioria, o raro caso contrário à boa-fé (*Treu und Glauben*), no qual uma maioria arbitrária com base em interesses escusos e estranhos à sociedade busca obter vantagens como, por exemplo, ao permitir a entrega da empresa aos seus concorrentes contra vantagens especiais. Se os objetivos permanecem restritos aos interesses comuns da sociedade, então, deve decidir, ainda que isto soe contra os interesses sociais, a maioria simples ou qualificada conforme o estatuto social.

Com exceção do parlamento imperial polonês, nunca houve um parlamento no qual a minoria por força de lei pudesse impor sua vontade à maioria. O direito natural de uma minoria é estar representada. Tal direito não é garantido de forma plena nem mesmo nos parlamentos dos povos. Todas as minorias, mesmo as menores são admitidas e podem votar nas assembléias gerais,

que se assemelham aos parlamentos dos povos. Pode-se justificar, ainda que seja suficientemente difícil de executar, que a certas minorias, como de um quarto ou um terço, seja dado o direito de ter representação na administração, ao certo, pelo período que os valores da minoria permaneçam depositados. O efeito indesejado seria, entretanto, que o poder dos bancos nas administrações se elevaria, até que uma solução não muito complicada seja pensada. Enquanto perdurar o regime capitalista, porém, continuará decidindo a maioria da propriedade, pois somente sob tais condições e pressupostos pode-se esperar a disponibilização pelos capitalistas de seu patrimônio a uma empresa. Por outra forma, poderia ter a idéia de dividi-lo e de sua parte exercer em empresas de terceiros por todos os lados direitos de minoria.

Para o leitor que conhece meus outros trabalhos e possa estar inclinado a apontar uma contradição entre este destaque dos direitos da maioria e minhas posições sociais em geral, coloca-se o seguinte para reflexão.

Não considero como final a nossa ordem econômica, a forma de nossas empresas ou a estrutura do nosso sistema acionário. Creio que tais coisas estão frente a sua revolução e haverá chance de pressagiar-se o futuro. Todavia, enquanto tais relações continuarem a existir, não se trata de arrancar partes do antigo mecanismo de forma arbitrária e substituí-las com construções que pertencem e foram pensadas para um outro mecanismo. Quando ocorre a mudança, então, esta parte da base e realizada por meio de novas concepções, sendo a sua consequência um mecanismo completamente novo.

Mas no caso presente a questão se resolve de forma ainda mais peremptória, pois se baseia em falsa analogia.

Todos nós tendemos, com incipiente socialização da sensibilidade, a dedicar uma benevolência, entretanto, ainda muito fria e abstrata, aos ombros fracos, ao homem

do povo. Chegará ainda o tempo, onde não existem homens do povo, mas somente homens livres, ainda que em todas as graduações das profissões e responsabilidades. O hodierno conceito do homem do povo leva, porém, à estranha analogia do pequeno acionista, que por sua vez reivindica uma parte daquela benevolência.

Com pequenos proprietários de coude-larias, pequenos morgados ou pequenos colecionadores de obras de arte não se faz muito na economia. Todavia, para o homem modesto colecionar boas obras de arte ou ter o próprio negócio, que o mesmo em muito humilde proporção pode suportar financeiramente, seria mais aconselhável e seguro do que possuir ações. O rendimento médio da ação, com base na cotação, era à época de paz aproximadamente 5,5 a 6%, e dos títulos estáveis aproximadamente 4,5 a 5%, dos títulos públicos (*Staatsrente*) aproximadamente 4,0 a 4,5%. Considero irresponsável, aconselhar um homem que precisa de suas economias e deve as ter consigo, a arriscar uma parte de seu patrimônio por um entre centenas de rendimentos. O conselho torna-se, porém, inescrupuloso se ele é levado ao jogo de bolsa por uma promessa de ganho de margem, quando não está incluída até mesmo a indução à especulação sob crédito. A ação não é investimento para o pequeno poupador. O pequeno acionista é um investidor equivocado de seu patrimônio e é desejável que consiga, sem perdas, livrar-se de sua propriedade inadequada. Se o pequeno acionista for, porém, um homem de posses que tem prazer em dividir suas posses em pequenas partículas especulativas, então não oferece qualquer interesse para a economia. Se contra sua vontade torna-se proprietário de ações por meio de herança ou de outra forma, então irá saber o que deve fazer.

Investimentos para patrimônios de pequeno e médio porte são os títulos federais, letras hipotecárias, títulos municipais e debêntures industriais seguras. Não possuem problemas e seu rendimento é adequado. Quem compra ações torna-se em-

presário e compartilha um risco. Grandes administradoras de patrimônio, sobretudo as especializadas, podem se permitir, sobretudo o especialista, desde que não seja funcionário público, de investir uma parte do seu patrimônio em uma indústria confiável.

É um erro, porém, quando nosso sentimento de justiça econômica procura uma proteção especial para as formas de propriedade capitalistas, que por lei não deveriam existir. Mais digno de reflexão parece ser se por lei não deveria ser elevado em algumas vezes o atual valor da participação mínima, quando algo deva ocorrer como prevenção contra investimentos equivocados. Não se acredita que a pequena e dispersa propriedade conduzida de forma equivocada à participação em ações, que, além disso, aumenta o risco de perda de valor em toda crise, represente uma parte relevante ou mesmo de sustentação do nosso patrimônio produtivo. Quem olhar os demonstrativos dos nossos bancos, constatará que, incluindo-se a pequena propriedade especulativa, isto é, a pura e simplesmente detestável, as participações dispersas estão em proporção ínfima para com a propriedade consolidada.

Toda e qualquer administração consciente e justa encontra-se em uma situação estranha e ignorada pela lei e pelo público em razão do conflito entre o novo e o antigo.

Mais e mais ordenam os tribunais, os professores de direito e os jornais que, por existir somente em razão dos acionistas, a administração se paute em todos os sentidos nas disposições da assembléia geral, como órgão soberano dos acionistas. Em tais assembléias deve-se levar em consideração especialmente os acionistas pessoalmente representados, não importando a sua expressividade no capital, pois os acionistas representados por procurador julgam a si mesmos por sua indolência. Eu vivenciei assembléias gerais nas quais acionistas informados de seus direitos exigiam uma votação por cabeça dos presentes para dispor sobre um patrimônio aproximadamente mil

vezes maior dos acionistas ausentes legalmente representados.

Ordena-se, ainda, que a administração preste toda e qualquer informação a toda minoria, quando não mesmo a todo presente, sem ter direito de avaliar em qual interesse é exigida e se a mesma pode prejudicar a empresa, pois todo co-proprietário, mesmo que tenha se tornado por meio de empréstimo ou a dias, tem o direito de conhecer todo detalhe de sua propriedade. Tal assertiva é válida, sobretudo, para a exata determinação e aplicação dos resultados. Reservas internas não devem ser constituídas sem que seja obtida a correspondente autorização por escrito. Como regra basilar, porém, prescreve-se que, de fato, tudo o que é ganho deve ser distribuído como dividendos, pois ninguém precisa permitir que o rendimento de seu próprio negócio seja retido.

Todos que exigem isto estão, em essência, resguardados pela situação da lei vigente e as opiniões públicas, quase que completamente, pelo direito. Todavia, a obediência sem reservas de tais princípios traz como consequência a eliminação dos pressupostos da nossa atual economia.

Empreendimentos com rendimentos razoavelmente constantes não existem. Muito menos em nossa jovem economia com suas intermináveis mudanças e revoluções técnicas. Nem mesmo a vida tranqüila das empresas puramente fabris está a salvo das oscilações das condições temporais e locais. Haveremos de analisar mais tarde as reais virtudes, sinais de envelhecimento e os movimentos vitais orgânicos dos corpos econômicos.

Caso a empresa fique exposta às mudanças dos tempos sem uma compensação interna, de forma que nos bons anos a integralidade dos resultados é dividida ou mesmo somente informada de forma claramente visível, nos anos ruins, porém, permanece sem qualquer rendimento ou publicamente alimentada de suas reservas, então, conforme a lei da capitalização da qual

falamos, haveria uma monstruosa e constante oscilação de valor.

Repetiria-se a situação predominante no início da época capitalista, onde todos os valores tornaram-se papéis de jogo, onde qualquer boato, qualquer notícia precipitada movimentava o termômetro desequilibrado das cotações, onde diariamente patrimônio era perdido ou ganho e por fim, entretanto, somente um pequeno círculo dos iniciados, dos instigadores e negociistas levava vantagem.

Sorte de valor incalculável para a economia européia foi a existência de um período de quarenta anos de razoável constância dos títulos que lentamente eliminou o nervosismo das bolsas. Hoje é uma exceção quando os títulos são levados de forma indevida aos bruscos aumentos especulativos ou desvalorizações por meio da influência das opiniões. E são os tais títulos que não são estáveis ou possuem relação com personalidades que estão sujeitos a movimentos de cotação.

Quando não se espera hoje do poupador e pequenos capitalistas que invistam seu patrimônio no mercado de ações que, ainda que razoavelmente estável, oscila, muito menos poderia um financista consciente aconselhar o investimento em ações na ocorrência de um movimento de especulação geral. Ficaria sujeita a necessidade de capital da nossa economia à capacidade mínima e ao humor da especulação e não seria mais possível existir uma grande empresa no sentido do atual sistema acionário.

Seria, porém, praticamente impossível, que, em vista das persistentes fraquezas humanas, o grande número de operadores conservassem suas mãos limpas. Dezenas de pessoas conhecem hoje as transações mais importantes, centenas sobre os resultados anuais positivos. Tal conhecimento, todavia, nada ajuda, pois sabem que ao mesmo tempo uma vontade compensadora e objetiva transforma os resultados individuais em questão paralela, para ofuscar a sensação da oscilação. Caso não existis-



tisse tal vontade o estado de desconfiança entre mandante e mandatário estaria difuso de forma irremediável, e, novamente, demonstrado ser insuportável o sistema desequilibrado de comando da economia.

Foi possível até agora aos agentes econômicos com responsabilidade, sob crescente dificuldade, servir ao desejo de equilíbrio e com isto a um fomento orgânico e principalmente ético da economia, sem entrar em contradição com lei e interpretação. Não se deixaram aborrecer e de responder com tranqüilidade às críticas dos acionistas, as advertências dos publicistas e ensinamentos dos especialistas jurídicos, as quais não continham nada menos do que a censura pela violação da lei, pela teimosia, quando não mesmo pela insubordinação contra o mandante soberano. Talvez tenham merecido uma parte da infelicidade, pois deixaram de tornar público, até agora, de forma contextual e clara o completo processo da evolução histórica, da substituição de conteúdo, das condicionantes econômicas, como ocorreu aqui, até onde sei, pela primeira vez. Se tais considerações não forem suficientes para conscientizar as instâncias públicas que as corporações de nossa grande economia não são simples estruturas que podemos avaliar de acordo com os princípios dos antigos negócios societários comerciais, então seria muito desejável no sentido da nossa existência econômica se o legislativo se ocupasse novamente dos fundamentos jurídicos e decidisse quais das condições de existência, novas ou antigas, deseja manter.

Então, haveria uma resposta radical a tudo o que foi dito, qual seja, uma resposta em forma de pergunta se a grande empresa deveria ser mantida por ser tão difícil de encaixá-la na estrutura das concepções antigas, e se deveria ser dado fim a mesma, pois seria, de fato, preferível um grande número de pequenas estruturas às desajeitadas organizações de massa.

Obriga a importância de tal questão para uma consideração final sobre a função das grandes empresas na vida que nos

leva para a constatação primordial do fato que culmina com a mudança de natureza, a substituição de conteúdo: a grande empresa não é mais hoje uma estrutura exclusiva dos interesses de direito privado, mas muito mais, tanto individualmente como em seu conjunto, um fator da economia nacional, pertencente à totalidade, que ainda carrega consigo em razão de sua origem, por direito ou não, traços de direito privado de uma pura empresa lucrativa, enquanto se tornou há muito e em crescente medida útil a interesses públicos e, assim, criou uma nova situação jurídica. Seu desenvolvimento no sentido da economia comunitária é possível, sua reestruturação em relações puramente de direito privado ou sua divisão em pequenas partículas privadas é inconcebível.

Se houvesse hoje a assembléia geral do *Deutsche Bank*, o real valor da empresa ultrapassasse em muito sua cotação, se em vista dos tempos difíceis fosse desejável sacar os recursos para aplicá-los em títulos do império, e a mesma decidisse com maioria de três quartos liquidar o banco, tal decisão é intocável. Será nomeado um liquidante que irá separar todo o imenso tecido econômico, dissolver as filiais locais, estrangeiras e de além-mar, vender as participações, rescindir os contratos dos funcionários e indenizá-los, leiloar os imóveis. Não pode ser impugnada a decisão e quem decide age no exercício dos seus direitos adquiridos, a concretização está assegurada por lei, uma perda visível do patrimônio nacional não ocorre, talvez sejam, até mesmo, partes do patrimônio ideal salvas ao servirem a outros bancos que assumem partes organizacionais inteiras. Todavia não resta outra coisa ao Estado prussiano ou ao governo imperial que promulgar de imediato uma lei que revogue a decisão ou regre sua concretização de tal forma que a empresa seja mantida com uma relação de propriedade modificada.

O mesmo ocorre quando uma das grandes empresas de armamento ou uma das sociedades que alimentam dez mil famílias ou controlam importantes porções do patri-

mônio nacional correm o perigo por decisão de liquidação, perda de patrimônio ou política privada mesquinha, de perder sua condição de parte do corpo econômico.

Não teria sido possível comandar nem mesmo por seis meses a guerra que fazemos se as grandes empresas alemãs não tivessem provado sua capacidade para reestruturação que era necessária para se disponibilizar noventa por cento das fábricas alemãs para a indústria armamentista e multiplicar por cem a produção de material de defesa. Precisaria a predecessora da indústria alemã, a inglesa, que ficara um pouco atrasada na sua concentração e mobilidade, de um período de tempo que teria nos custado a vida, e se precisássemos contabilizar: de dois anos, e também neste período teria fracassado a indústria inglesa se a indústria americana mais rica, mais concentrada e tecnicamente mais avançada, não tivesse se apressado em ajudá-la.

Pode-se ter opiniões diferentes se as estruturas que estão mais ligadas não só à totalidade da economia nacional, mas até mesmo à existência nacional não deveriam ser estruturadas de forma mais independente de laços econômicos privados e oneradas com obrigações estatais. Independentemente, porém, de sua estruturação, sua importância vital em um sentido maior que o da economia privada é inquestionável.

Os publicistas e professores de direito parecem desconhecer por completo tais evidências ou que medem a grande empresa com o côvado retirado da loja de quinilharias, que não enxergam nada mais que a associação de comerciantes para negócios úteis ou que permitem valer a pretensão de direito privado do acionista individual por rendimento e a livre disposição como únicas diretrizes para a lei e a prática.

Se nos detivermos mais ao conceito vital da grande empresa, pois nos convencemos de que na antiga pele do negócio comercial de caráter privado e há muito emancipada da economia utilitarista pura lhe foram impostas tarefas que são de eco-

nomia comunal, estatais e políticas, então, podemos reclamar deste ente transitório todo o desenvolvimento de Estado socialista, e quando isto corresponde ao nosso convencimento teórico, então não precisamos nos deparar com a autonomização e estatização. Entretanto, enquanto a estrutura existir em sua atual forma, precisamos protegê-la contra seu estilhecimento pelo particularismo dos interesses privados, não importando se, assim, eventuais intenções de especular são frustradas. Temos que analisar, sobretudo, suas condições de existência e cuidar para que tais condições sejam mantidas para o bem comum sem violação dos direitos individuais.

Fora do círculo dos administradores as condições de existência da grande empresa são, porém, desconhecidas e, infelizmente, tem aplicação também aqui a regra de experiência do nosso tempo, extremamente especializado e dividido, graças a qual se dá nossa indiferença pela participação e análise de caráter político e negocial: os que sabem nada dizem, os que dizem nada sabem.

Não quero afirmar que a idéia geral de garantia de existência da empresa consiste e se limita à eleição para os postos de comando de alguns homens em certa medida experientes, como se faz hoje, por exemplo, com homens públicos trazidos de algum lugar para ocuparem assento em outro lugar. E que para manter uma empresa viva e sadia, completas horas de escritório, visitas eventuais e conferências, poltronas, charutos cubanos grossos e todos os anos uma boa idéia fariam o resto, tal como a ferrovia estatal (*Staatsbahn*) e a empresa de correios imperial (*Reichspost*) que, por vez, têm anos bons, por vez, anos ruins, e, todavia, permanecem jovens e imortais. Também deveriam perceber os que estão de fora que vida fácil, estrutura leve e aquela arrogância, prodigalidade, ostentação e litigância exagerada, que para alguns ridicularizam a vida econômica, raramente ocorrem nos postos de real responsabilidade. Se for diferente, pode-se distanciar da empresa, pois tem morte anunciada.

Sentando-se nos postos de responsabilidade, o que quero provar torna-se perceptível: que uma empresa, ainda que grande, florescente e poderosa, sempre corre perigo e luta por sua sobrevivência. Mais ameaçada que um homem, não menos ameaçada que um Estado, do qual até três anos atrás na Europa não se sabia o quisesse saber, que sua vida e destino, a todo o momento, depende do resultado entre suas forças e fraquezas, entre suas convicções e equívocos.

Não se compreende por risco de vida a ameaça de morte iminente, mas sim o perigo de ingerir de hoje para amanhã um micróbio patogênico ou sofrer um acidente aparentemente inofensivo, que leva de forma incurável depois de determinado período de tempo à enfermidade e ao fim.

Para a empresa, cujo tempo de existência pretendemos, a exemplo do Estado ou da corporação de mão-morta, que exceda a do homem, torna-se mais claro do que nos destinos dos indivíduos: que o inevitável risco de vida reside na própria vida.

O Estado é a incorporação da vontade de um povo e vive enquanto o povo vive como nação e não precisa renovar sua razão de existir, pois enquanto a coletividade respira, tem uma vontade. Por outro lado, a razão de existir da empresa é a simples necessidade econômica e sua função vital um método temporal e econômico. A necessidade modifica sua forma e falece, o método envelhece. Uma revolução social, política ou técnica pode exterminar ambas, separada ou conjuntamente, quase que de forma instantânea. Os homens, ao mesmo tempo, de forma praticamente inconsciente, para outros praticamente não perceptível, envelhecem e se prendem ainda mais a coisas e métodos que foram um dia ousados e de sucesso e que se tornam lentamente habituais e finalmente retrógrados.

Na medida que não se trata de pura "indústria" (nos falta o termo correspondente correto para a designação de exploração, que não se pode traduzir com exploração),

como minas, ferrovias, usinas hidrelétricas, constata-se que das poucas empresas antigas que possuímos somente uma parte bem pequena ainda produz as coisas para as quais foram fundadas, ainda as produzem com os mesmos meios que eram comuns à época. Repetidamente, pode-se dizer permanentemente, ocorreram, também aqui em poucas décadas, mudanças do núcleo existencial, substituição de conteúdo, como as chamamos, e resta da criação original praticamente nada mais do que a gigantesca casca.

Com prazer mostra-se aos visitantes de grandes indústrias pequenas e típicas casas e alpendres conservados dentro de palácios de cristais e pavilhões de ferro com um trescalo de romantismo e piedade. "Iniciou-se aqui no ano 18...; aqui se fez isto e isto e assim e assim." Guia e visitante sorriem, pensativos sobre "o desenvolvimento técnico", "o consumo crescente", "o crescente bem-estar" e sentem-se como crianças de seus tempos, que alcançaram o objetivo. Talvez pensem que todos as grandes cópias, que foram de fato acabadas, não significam nada mais que ruínas românticas para os netos e que presenciam nada mais que o processo orgânico do crescimento e da decadência, que se tornou mais evidente nas décadas da técnica por sua proporção de maior importância e velocidade.

Milhões são gastos diariamente em futuras ruínas. Ininterruptamente são construídas fábricas que algumas vezes estão ultrapassadas antes de terminarem. E, mesmo assim, não podemos perder a coragem e alegria de planejar e criar, e os planos e criações devem ser feitos como se fossem, ao menos em pensamento, destinados à eternidade.

Então dirá o contador frio e conhecedor dos balanços: "Mas compensa. Quando se dá tal tratamento, então se faz espontaneamente; poderia se deixar, aliás, como antes. E sobre isto: para quem servem as amortizações?"

Faz-se com prazer, mas não de forma espontânea. Não há parada ou volta na téc-

nica, pois a medida de tempo é determinada pelo mundo. Se isto compensa ou vale a pena veremos logo mais. O que se refere, porém, às amortizações, estas se medem pelo uso natural das coisas. Existem fábricas clássicas, cujas máquinas não alcançaram nem um terço de seu tempo de vida. Três gerações de máquinas tiveram que dar lugar à renovação antes de seu desgaste fosse notado.

Entretanto, quando compensa? Está exatamente aqui a incerteza e o perigo. Podemos, ao certo, acompanhar a evolução da técnica olhando para o passado. Lá estão a nossa frente os caminhos percorridos, as encruzilhadas onde ocorreram escolhas acertadas, as etapas de sucesso. Os erros, as ilusões desfeitas, os insucessos, as novidades enaltecidas ficam de lado, nos grotescos, extirpados e eliminados. Tudo permanece questionável ao olhar para o futuro. Em toda curva ramificam-se, sem sinal, as ruas três ou quatro vezes, e sabemos somente isto: cada um deles é falso, com exceção — talvez — de um.

O consumo muda e diminui. Qual direção irá seguir o consumo do mundo? Quando a opinião pública decidiu, já é tarde para decidir. Então, todos os caminhos já se encontram bloqueados. Não viu a área auspiciosa e ocupou o equívoco. O erro é irrevogável, os prejuízos irreparáveis.

O método técnico envelhece. Novos processos são anunciados. Todos pretendem ser o definitivo e perfeito. Talvez nenhum seja prestável, talvez um venha a se tornar algo útil em dez anos. Pareceres? Um diz que sim, outro não. Como sempre a técnica está dividida no armazém e talvez ambos não tenham razão.

A política externa e o desenvolvimento interno e outros Estados mudam. Entusiasma-se pelas riquezas do solo mexicano e uma revolução arruina todos os investimentos. Menospreza-se a Escandinávia, e tais países se tornam aptos a investimentos. Ramifica-se no estrangeiro e uma guerra mundial destrói uma organização multinacional.

Mudam-se os tempos também no próprio país. Um constrói quando todos constroem e suas construções permanecem vazias como todas as restantes. Outro constrói quando ninguém constrói e arruina-se antes de presenciar a conjuntura que esperava.

O que vale a pena aqui, o que compensa? Tão-somente a divinatória previsão daquilo que não se pode prever pesquisando e calculando. O que, toda política e arte dos negócios decide e está em contradição com a ciência e a administração: o olhar para o vindouro, para a conformação futura de tempo e espaço, do consumo e técnica, da organização e do método. E não se trata de simplesmente perceber tal futuro no escuro e o reconhecer teoricamente, mas sim de vê-lo em vida e com criatividade instaurá-lo no presente.

Existem homens que têm este dom muito acentuado e que são os que nasceram para criar e manter vivos todos os tipos de empreendimentos humanos. Todavia, também estão sujeitos ao erro, sobretudo ao erro da distância, pela qual calcula muito alta a visão geral, a oposição muito pequena e os períodos que separam muito curtos. Pode parecer que o negócio de tais homens seja arriscado, na medida que acorrentam o destino dos bens que lhe foram confiados a esperanças e idéias que não podem ser provadas. Entretanto, o risco maior e mais arrasador está lá onde, para se estar seguro, mantêm-se basicamente como está e se dá o envelhecimento. Precisa-se, pois, manter em vista que a tarefa imposta pela economia mecanizada, que se não é insolúvel, é, porém, um grande paradoxo: manter uma organização, um ser coletivo criado pelo homem, em vida e em crescimento para além dos tempos das necessidades de sua criação e através de outras épocas e idéias.

Tal risco da morte temporal é, todavia, somente um. Um outro é tocado com o conceito de crescimento. O cessar do crescimento prenuncia a morte. Tem duas características, porém, a lei do crescimento das criações humanas organizadas. Dá-se

por meio da própria pretensão de desenvolvimento e das condições de luta com outros, pois cada uma destas organizações é uma lutadora.

O ser almeja, em si, se aperfeiçoar, um equilíbrio entre suas forças e fraquezas e a lapidação de sua área de atuação. Uma empresa comercial avança na direção de suas matérias-primas e ao mesmo tempo na sentido de seus produtos finais mais sofisticados, e respeita uma lei absoluta da economia, na medida que, do ponto de vista de seus interesses, procura eliminar a negociação intermediária, as idas e vindas dos materiais, a cumulação de lucros parciais; avança no sentido da organização completa de suas vendas e salários, na medida que busca o contato direto com os fornecedores de matérias-primas e ao mesmo tempo com consumidores e clientes; avança no sentido de sua própria indústria de apoio, na medida que luta pela independência frente a atuação de ramos vizinhos. Surgem, assim, ramificações e redes de obtenção de matérias-primas, fábricas de apoio, lojas de serviços e instalação, empresas de distribuição com seus estabelecimentos, agências e filiais.

Entretanto, o compasso do avanço é determinado por terceiros. Para alguns seria desejável esperar, limitar-se, renunciar. Todavia, a lei da mecanização que exige para a humanidade multiplicada por dez, produção, se possível, cem vezes maior e preços dez vezes mais baixos, também ameaça com a eliminação todo aquele que deixe de tomar uma medida sequer da melhoria e barateamento, que um outro é capaz.

Sempre surge a pergunta: é necessário? Não podemos nos poupar de tal disputa dos povos por técnica e métodos; não podemos abandonar a corrida e nos convenceremos com os rendimentos de nosso solo, com os benefícios de nossa manufatura?

Mesmo que quiséssemos renunciar a toda política de poder, a toda possibilidade de autodefesa, contentar-nos como posição

política de neutralidade, abandonarmos o comércio internacional, não seria possível, a não ser que decidíssemos sacrificar todo o bem-estar e nos tornar um lastimoso país exportador de pessoas. O solo alemão não é capaz suficientemente de alimentar, vestir e prover esta e as gerações vindouras. Somos obrigados a comprar e quem compra tem de pagar. O meio de pagamento, todavia, determina o comprador que não irá dar desconto para aquilo que se tornar muito caro para nós, se produzimos, de forma cara e problemática, com métodos e ferramentas ultrapassadas, com desperdício de trabalho e material.

Se quisermos evitar este fim, então temos a obrigação de nos mantermos na disputa. É, ao final, uma luta como outra qualquer e estamos preparados para vencê-la. O que a torna mais difícil e amarga não são, porém, as manifestações que analisamos aqui e que se referem somente à natureza formal da empresa a qual precisamos repensar, mas sim as injustiças perenes do sistema, das quais nos ocupamos em outro lugar. Como órgão de trabalho e luta da economia, a empresa irá sobreviver às futuras formas de produção, ainda que os anseios dos indivíduos e do Estado para com sua organização se modifiquem. É momento de mostrarmos que na economia privada livre, quase desenfreada, na qual nos encontramos, postergações dos anseios ocorrem. E seguimos a explicação na medida que excedemos o anseio orgânico da empresa por crescimento por meio da afirmação de que o desenvolvimento, por si só, não é suficiente, mas que é necessário, muito mais, ser observado, a todo o momento, um tamanho absoluto dado pelas necessidades da época e ambiente. Tal exigência também pode entrar em conflito com a limitação da empresa à economia privada.

É apresentado pela administração à assembléia geral um pedido de aumento do capital. Mesmo quando o plano está fundamentado pela necessidade interna, pela especial expansão de negócios ou pela união com outra empresa, levantam-se vozes, es-

pecialmente na imprensa, que advertem e desaconselham. Insinua-se risco de concentração, planos incontidos, expansão como objetivo por si mesmo, interesses paralelos, vício de expansão. Seria mal entendido, se uma administração quisesse fundamentar a expansão com a ponderação de ser necessária uma certa dimensão absoluta para se obter um equilíbrio frente aos concorrentes nacionais e internacionais. Contenta-se com as explicações aqui e impõe, assim assumimos, seu plano. Tranqüiliza-se a situação e acostumam-se com a nova dimensão, porém, pode-se ouvir os ecos da consideração em tom de reclamação: “Foi, porém, incorreto”.

Os que advertem e reclamam são muitas vezes, porém, os mesmos que falam em outra oportunidade do caráter exemplar e invencível de nossa economia e não deixam claro que tais características se devem essencialmente à recusa de seu conselho de manter os empreendimentos pequenos.

Não se trata, aqui, de nenhuma objeção à crítica e ao constrangimento. É necessário que todos tenham voz e vez. Opiniões temerárias, falsas ou mesmo as malévolas também podem trazer algo de positivo, porém, a oposição não pode pretender sua infalibilidade pelo simples fato de ter direito de existir.

Como dito, afirmo, e sem temer a crítica, como defensor de anseios de expansão sem constrangimento, que expansões de empreendimentos sólidos não são um fim em si, que devem ser ponderadas de forma séria, que devem ser empreendidas, porém, quando o desenvolvimento exige, sem um sabor de consciência pesada, exatamente por ser vital um tamanho adequado aos tempos e às circunstâncias.

Raramente, e nunca com tantas oportunidades como nos últimos tempos, falou-se do que se designava com a palavra inglesa o *standing* de uma economia e o que eu gostaria de chamar de nível de rendimento em contraposição à capacidade de rendimento. Tal nível de rendimento, que

atingiu em determinadas áreas da economia a liderança mundial, possibilitou que pudéssemos suportar tecnicamente a guerra do mundo contra nós. Como isso ocorreu?

Sem considerar a situação moral e intelectualmente mais elevada da classe de burocratas e cientistas, decisivos são o impulso empresarial científico e a liberdade de locomoção da indústria, pois ocorreu algo que eliminou os limites da dedicação no âmbito privado: a indústria tornou-se responsável por parte preponderante da pesquisa técnica. Não pode mais se contentar, como a cem anos atrás, em imitar de forma relutante após longo tempo uma novidade de um outro país, para desfrutar durante uma geração desta audácia supostamente inevitável. Não pode aguardar mais também, como a algumas décadas, pela descoberta de um especialista. É obrigada a realizar pesquisa constante e sempre em maior extensão, não lhe sendo suficiente a diligência tranqüila de seus imensos laboratórios, onde lentamente surgem novas substâncias nos tubos de ensaio e fornalhas de fusão, onde são colecionadas milhares de observações de peças elétricas e mecânicas.

Os experimentos definitivos da técnica atual ocorrem em tamanho real: o seu lugar não é mais nos laboratórios dos cientistas, mas sim em construções fabris gigantes, que só servem para os testes em tamanho real. Seus métodos não são mais reação e medida, desenho e construção, mas grandes fábricas de testes. Não poderiam, de outra forma, ser resolvidas as tarefas dos novos tempos, ainda que se refiram a aço ou chapas de tanques, automóveis e aviões, turbinas à vapor, motores a óleo e submarinos, explosivos e obtenção de nitrogênio, ainda que se investissem anos no trabalho ao invés de meses. Explica-se esta imensa transformação da experimentação com o fato de que a inovação atual não substitui mais algo primitivo, pré-histórico, como, por exemplo, a máquina a vapor e a locomotiva que superaram a força muscular do homem e do animal, mas, sim, deve dar conta de problemas absolutamente novos, como

vô e transporte submarino, ou superar técnicas e mecanismos altamente desenvolvidos, que lutam desesperadamente contra seu fim, como a iluminação a gás e transmissões ou máquinas a êmbolo. Com isto não se referem mais tais experimentações à criação originária de uma única substância ou mecanismo, mas sim à fundamentação de uma técnica completamente desenvolvida, que inclui ao mesmo tempo os testes com a fabricação de armas e a aplicação da experiência de uso em construções e na produção. Não só os progenitores participam destas grandes experimentações, mas também, sem que o queiram, os que utilizam por meio de anseios, costumes e abusos. E exatamente esta relação de troca entre produção e aceitação é que elimina o término do trabalho e consome, ano a ano, milhões, e sempre está confrontando com o insucesso e durando freqüentemente além do limite dos nervos de quem participa. Pode-se dar como comprovado que o tempo para lançamento de uma nova técnica, incluindo-se o que se denominava com uma expressão patológica de doenças infantis, quando se representa uma parte fisiológica do processo orgânico, não leva sete anos, como se pensava anteriormente, mas sim aproximadamente dez a doze anos atualmente, e que o capital despendido supera muito o valor que era considerado, há pouco tempo, suficiente para empresas grandes e plenamente desenvolvidas. Determinadas tarefas especiais, como, por exemplo, o desenvolvimento da máquina tipográfica, do caixa automático, da engarrafadora, custou uma geração e permanecem, por isso, ao país com experimentos inescrupulosos e sem limitações de recursos, os Estados Unidos.

O real significado da disputa entre as nações industrializadas está na defesa do nível de rendimento e da liderança técnica, e comparada com tal disputa a luta por áreas de distribuição parece ser inferior, pois esta depende do destino da primeira. Perdida a primeira luta pelo nível de rendimento, como ocorreu na França com exceção do

negócio de arte e na Inglaterra em todas as áreas novas, então, não é necessariamente possível com um acontecimento como o da presente guerra recuperar a situação.

Esta extrema competição pressupõe, porém, ao lado da força de espírito e vontade pura, simplesmente grandes empreendimentos. Grande de acordo com o tamanho dos seus contemporâneos. E tais empreendimentos devem ser ao mesmo tempo suficientemente ricos, internamente fortalecidos, administrados de forma unificada e com poder decisório livre, para poder vencer, sem esmorecer, estas incessantes lutas que devem ser realizadas em várias frentes e, mesmo, em várias áreas e que são tão desgastantes, quanto significam puro trabalho futuro.

Ocorrem contemporaneamente a esta guerra intelectual e de descobertas pelo poder imperceptível do nível de rendimento, as lutas materiais pelas áreas de distribuição, as lutas contra sindicatos inimigos, contra a política e alicantina estrangeiras. Freqüentemente provocam muitas perdas, sempre são onerosas e, ao certo, em tal proporção que pequenas empresas não estão a sua altura, se as grandes empresas não estiveram à frente destas lutas. Paralelamente, porém, abalos econômicos no próprio país devem ser desviados, reestruturações implementadas, como exige a situação geral, sobretudo suportar perdas decorrentes de erros, reveses e catástrofes que ocorrem em inevitável alternância.

Os anseios, que desenvolvemos a partir da natureza da empresa, de auto-renovação, de crescimento, da dimensão absoluta e estabilidade puderam ser, até agora, encontrados na economia alemã. Um sistema racional e automaticamente efetivo de qualidade, como sentimos falta na administração pública, traria muita força para as posições de maior responsabilidade. Uma classe de funcionários exemplar reuniria instrução e disciplina em uma medida que no estrangeiro é desconhecida. O patrimônio público e as finanças se colocariam à disposição da economia sem reservas. To-

davia, não conseguiria nosso país, pobre em recursos naturais e com uma economia jovem, corresponder aos anseios aqui descritos e paradoxalmente antagônicos, conquistar o segundo lugar na economia mundial e resistir a prova técnica da guerra, se um princípio da economia, que nos atinge de forma real nesta análise da forma de empresa, não tivesse sido preservado quase que sem exceção e inobstante todos os combates públicos.

Tal princípio, que sozinho possibilitou a compensação da perda, a força da renovação, a constância do crescimento, a luta pelo nível de rendimento, e, no momento, a reestruturação para a economia de guerra: o princípio das distribuições comedidas de dividendos e reservas maiores; e, na realidade, reservas estas internas, deixadas à ponderação de ofício da administração e não impostas publicamente; este princípio, que representa o real poder de defesa de nossas empresas, e que foi e será atacado como em nenhum outro país, obriga à reflexão e nos mostra que, vez mais, nos aproximamos de um limite da valoração dos interesses da economia privada.

Com base no direito comercial e analisando tal sistema empresarial, como é correto segundo a lei vigente, pelo lado de uma sociedade de comerciantes para obter lucro com negócios comerciais, os professores de direito, publicistas, pequenos acionistas e terceiros explicam, quase que em unísono, a grande empresa, da qual depende a defesa do Estado, que alimenta uma parte considerável da inteligência do país, que é responsável pela metade da pesquisa técnica e pelo desenvolvimento técnico de nosso país, da seguinte forma: os negócios devem ser realizados e os balanços e relatórios contábeis elaborados de tal forma que a qualquer momento, a completa situação patrimonial da empresa sob apresentação das reservas e das notas explicativas é clara a qualquer participante. Por lei, o lucro anual não reduzido está destinado, portanto, após dedução das necessárias amortizações, à distribuição de dividendos. Somente

te excepcionalmente e por razões extraordinárias pode a assembléia geral autorizar a constituição de certas reservas. Sobre sua utilização devem ser prestadas contas de forma pública.

O necessário processo ocorreria da seguinte forma. Uma sociedade que por longo tempo apresenta rendimento de 10% e manteve sua cotação entre 170% a 180% encerra um ano melhor do que o esperado e acompanhado de lucros extraordinários. Foram ganhos 30%. A administração sugere distribuir 15% e reservar 15% para despesas extraordinárias. Sob a cotação em 100% na publicação dos resultados positivos. Novos acionistas compraram com esta cotação, pois esperavam que tal resultado fosse constante, e desejam já neste momento uma distribuição mais elevada.

Manifestações deste tipo ocorrem na assembléia geral: — “Por quê vocês querem reservar 15%?”. — “Uma parte de nossos equipamentos está ultrapassada e velha. Queremos reformar”. — “Esta agora. Comprei por 260% e ouço agora que os equipamentos estão velhos”. A concorrência está atenta. — “Pensamos por meio disto em experimentar um novo processo de produção de aço. Irá demorar e custar muito, mas se tivermos sucesso, conseguiremos uma posição de destaque”. — “Quando e quanto?”. — “Isto não sabemos. Precisamos ainda filiais no estrangeiro que inicialmente somente representam custo, exigem capital e nada trazem”. A concorrência, especialmente a estrangeira, está novamente atenta. — “Quer dizer, planos sem limite. Quero advertir a administração. O processo não leva a nada. Não precisamos de filiais. Os resultados irão reduzir. Iremos nos ver novamente daqui um ano”.

No ano seguinte os resultados voltam ao normal. Para não decepcionar demais os acionistas, distribui-se, porém, 12% e não se reserva nada. Cai muito a cotação, muitos perderam seu dinheiro, a assembléia geral está melindrada. Os acionistas têm a palavra novamente. — “Maus resultados. O que ocorreu com os 15% que vocês reti-



veram contra o meu conselho no ano passado?". — "Foram utilizados para renovações, organização e testes". — "A sociedade está retrocedendo a passos largos". Mesmo assim é o segundo melhor ano. — "O processo do aço já está finalmente concluído?". — "Vemos agora que temos de trabalhar ao menos cinco anos. O debate do ano passado incitou que muitas fábricas de porte iniciassem semelhantes testes. Se não conseguirmos, estaremos ultrapassados". — "Claro, um erro conduz a outro e agora colocaremos dinheiro bom em mau negócio". — "Precisamos, além disso, introduzir uma série de melhorias, pois os preços estão caindo. Se exigirem, porém, 12% no próximo ano, precisaremos deixar de lado. Se ficássemos nos 10%, teríamos os recursos." — "Confissão completa de incapacidade. Estávamos no melhor caminho. Minhas ações custavam 260%. Eu solicito a liquidação".

Tais conversas podem ser continuadas e alteradas. Podem ter por objeto a constância dos resultados, o princípio da expansão dos negócios, a mudança da área de negócios, o combate com outras organizações. Como não se pode assumir que os professores de direito e os publicistas, que postulam tal forma de publicidade do processo, têm interesse somente nos debates calorosos, precisamos manter em vista o resultado final: tais discussões de fato geram efeito, alcançam o objetivo de não só obrigar a administração a expor seus planos de negócio, mas também tornar a política de investimentos da empresa dependente dos ânimos da assembléia geral, e, em realidade, no sentido de maiores distribuições e menores reservas.

Caso se favoreça de forma tão decisiva o princípio da ordem democrática no Estado e na vida econômica, então não há como eliminar o princípio da transferência de poderes. Mesmo em uma representação parlamentar eleita para permanentemente interagir nos negócios de governo, a real liderança da política é transferida a um gabinete eleito entre os seus membros. Não irá submeter a divisão do orçamento de

Estado à votação popular. Irá avaliar medidas de defesa do país por meio de comissões, todavia sem debates públicos. A empresa tem somente uma defesa: o investimento de seus recursos financeiros. Se lhe for retirada toda a liberdade, a administração rejeitada como deficiente, comissões especiais desprezadas e a assembléia geral convocada para decidir publicamente todos os conflitos do presente com o futuro, então surge uma situação que atingiu as empresas de alguns países românicos e as tornaram indefesas.

Uma greve da inteligência não ocorre. Sempre encontraremos administrações que se adaptam a tais ânimos. Lembrarão que podem se retirar da vida dos negócios alguns anos antes, se aumentarem as distribuições de dividendos, das quais participam. Permitirão planos de curto prazo e de visão restrita. Irão renunciar à constância dos resultados e valorizações de cotação e como mérito o fato de se manterem afastados das especulações que são facilitadas por tais altos e baixos. Sentir-se-ão como mandatários de interesses comerciais e desobrigados em igual medida de combates desgastantes, tal como da árdua responsabilidade de representante de atividades nacionais, econômicas e de defesa do país. Talvez, as empresas distribuam maiores dividendos por um bom tempo. Não estão, porém, em condição de tal proeza por longo tempo, pois, do contrário, seriam obrigadas a se tornar, com o passar dos tempos, extremamente ricas dentro do quadro da atual política, o que não é o caso. Com a redução dos lucros, porém, ocorrerá primeiramente a perda da liderança técnica, do volume de produção e mais tarde da capacidade de produzir e nossa economia irá afirmar, com dificuldade, a posição que uma módica riqueza de solo indica frente a uma forte necessidade de compra do país.

Não acredito que um legislador queira tal situação. Também não acredito que os professores de direito e publicistas, que lutam permanentemente contra a atual política das reservas, a queiram. Pode-se ao

menos dizer a partir da experiência desta guerra que as reservas ocultas (*stillen Reserven*) de nossas sociedades por ações estão resolvidas tecnicamente. Nunca teríamos conseguido no curso de meses a completa reestruturação de todo um país à produção armamentista, o surgimento de milhares de fábricas no período de guerra, o domínio de problemas técnicos fundamentais, se não se juntassem ao nosso volume de produção de nossa economia a liberdade de locomoção, a determinação e a ousadia, que se apóia na disponibilidade de grande volume de recursos livres.

Não se pode glorificar tais acontecimentos e sucesso e, ao mesmo tempo, combater os meios pelos quais surgiram. Exige-se de nossa economia, com obviedade, que forneça no momento de necessidade o melhor submarino, a mais resistente frota aérea, o maior número de projéteis, que produza pólvora a partir do ar e detonador a partir da argila, pois muitas das matérias-

primas lhe faltam. Então, dever-se-ia, também, dar-lhe a liberdade do desenvolvimento e da decisão que precisa para não permitir que as pretensões encartuladas dos membros das sociedades de comerciantes se apliquem sobre ela como a única lei.

Importantes transformações do sistema e bases de nossa economia estão por vir, das quais se deve tratar em outro local. Mais revolução mundial do que um acontecimento político, a guerra destruiu a ordem econômica e social da Europa em tantos meses, quantos muitos anos de paz teriam precisado. Não irromperá de tais escombros de guerra nem um império do comunismo socialista, nem um novo império das forças econômicas livres. Também, a existência da empresa não será determinada pelo fortalecimento do pensamento da economia privada, mas sim pela inserção consciente na economia coletiva, da integração no espírito da responsabilidade coletiva e do bem público.